

FIP-EXPLO

LES PROMESSES DU DESIGN

Séance 2
26 janvier 2017

Tout peut-il être designé ?

avec

Nadia ARAB
Lab'Urba, UPEM

Laurent DUCLOS
DGEFP

François JÉGOU
Strategic Design Scenarios

Jean-Marc WELLER
LISIS, UPEM

Compte rendu rédigé par Élisabeth BOURGUINAT

*

INTRODUCTION par Jean-Marc WELLER

La séance d'aujourd'hui fait suite à celle qui s'est tenue le 14 décembre 2016 dans le cadre d'un séminaire consacré à l'innovation publique par le design, ce dernier s'inscrivant lui-même dans un programme de recherche baptisé FIP-EXPLO. Ce projet est financé par l'ANR (Agence nationale de la recherche). Y participent, outre des chercheurs de Mines ParisTech et de l'UPEM (Université de Paris-Est et Marne La Vallée), La 27^{ème} région et l'ENSCI (École nationale supérieure de création industrielle).

Cette deuxième séance sera consacrée à la délimitation du champ d'intervention des démarches de design dans l'espace public. De très nombreuses expérimentations se réclament de cette approche, mais tous les terrains et tous les sujets sont-ils pour autant éligibles à cette méthode ? Si oui, peut-on imaginer qu'au-delà des projets locaux, les politiques publiques elles-mêmes puissent faire l'objet d'une conception par le design ?

Pour éclairer cette réflexion, nous entendrons successivement Nadia Arab, sociologue et urbaniste, professeur à l'École d'urbanisme de Paris et chercheuse au Lab'Urba, auteur avec Burcu Özdilic et Elsa Vivant de l'ouvrage *Expérimenter l'intervention artistique en urbanisme* (Presses Universitaires de Rennes, 2016) ; Laurent Duclos, adjoint au chef du Département des Synthèses, le service d'études de la DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle), sociologue et chercheur à l'IDHES (Institutions et

dynamiques historiques de l'économie et de la société) ; et François Jégou, directeur de Strategic Design Scenarios, professeur de design, et l'un des pionniers des expérimentations d'innovation publique par le design.

*

EXPOSÉ de Nadia ARAB

Je voudrais rappeler, en commençant, que ce séminaire a vocation à mettre des questions en débat plutôt qu'à apporter des résultats consolidés. Je vais donc vous soumettre quelques points sur lesquels je m'interroge dans le cadre d'une enquête menée dans une assez grande intercommunalité française, dont je tairai le nom. Au cours de ce travail, j'ai eu l'occasion de discuter avec l'un des acteurs de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques publiques de cette intercommunalité. Lui aussi, à sa façon, se pose la question de savoir si « *tout peut être designé* », et il répond par la négative. Il s'agit de quelqu'un qui, loin d'être hostile au design, a joué un rôle très important dans l'introduction et la diffusion des méthodes du design et dans la mobilisation de designers dans sa structure, ce qui semble de nature à crédibiliser son propos. Son témoignage me paraît constituer une bonne entrée en matière pour le débat d'aujourd'hui :

« On est là pour réfléchir aux finalités de l'action publique, pour aider à élaborer une doctrine par rapport à différents sujets, pour aider le politique à faire des choix (...). Une grosse partie de notre travail, c'est de croiser des regards de philosophes, de géographes, d'économistes (...)

Une des grosses valeurs ajoutées du design c'est que c'est une science de la conception. Nous, on n'a pas besoin de la conception (...) et on fait des travaux très importants sans utiliser le design. On ne peut pas tout lire à l'aune du design.

Par exemple, aujourd'hui je suis en train de faire une enquête sur la laïcité (...). Les questions que cela pose à la structure sont considérables (...) mais on n'a pas besoin de designer pour ça. Il faut être capable de parler de justice sociale, tout le monde a quelque chose à dire sur l'injustice mais le sociologue ou le philosophe sont mieux armés pour faire réfléchir les élus.

Par exemple [on] m'avait demandé de monter un séminaire pour les directeurs. On avait fait appel à des designers. Au cours de la préparation, je voulais donner à lire une interview du maire de [...] qui était en rapport avec le sujet. L'un des designers m'a dit : 'Moi, tu sais, je suis designer, je ne lis pas'.

Les questions de choix politiques supposent d'aller sur de la doctrine, du champ théorique, d'accepter le débat intellectuel. Le design n'est pas là, il regarde les choses à la hauteur des usages mais les usages ne conditionnent pas toute la décision politique. Elle prend aussi en compte des visions politiques, des doctrines, des choix de société, qui peuvent être contradictoires avec les usages. (...)

On a besoin de vrais choix politiques sur plein de questions, ce qui n'est pas simplement un peu de créativité et d'innovation prenant en compte les usagers, les usages ni même en mobilisant les usagers pour cette innovation. (...)

Le designer peut participer à faire des propositions mais il est à la hauteur d'une analyse personnelle et pas à la hauteur d'une stratégie d'action publique... »

Ce témoignage me conduit à soulever deux questions : une politique publique peut-elle être objet de design ? Que révèle la mobilisation du design par les autorités publiques sur la transformation des politiques publiques ?

Une discipline s'appliquant à des objets

A mon sens, le design est avant tout une discipline s'appliquant à un projet d'*objet*. C'est vrai non seulement pour le design industriel ou le design d'intérieur, mais également pour les métiers des architectes, des paysagistes, des ingénieurs ou des urbanistes. Toute sorte d'objets peuvent être designés : un scooter, une chaise, du tissu d'ameublement, le viaduc de Milhau, la place de la République à Paris ou encore le tramway de Strasbourg, dans la double dimension de matériel roulant et d'insertion urbaine de l'infrastructure. Bien sûr, le travail du designer présente certaines spécificités en fonction des cas. Par exemple, le paysagiste a la particularité d'intégrer le temps long dans sa démarche de design, car il se préoccupe de l'évolution de la matière vivante sur laquelle il travaille. Mais au-delà de ces différences, le point commun à toutes les démarches de design me paraît être la conception de formes matérielles, ce qui, a priori, est assez éloigné de la conception de politiques publiques.

On peut d'autant plus s'étonner de voir utiliser le design pour l'élaboration de politiques publiques que le type de design sur lequel porte la recherche FIP-EXPLO est celui qui s'inscrit dans la lignée de la création industrielle et des arts décoratifs, conçu pour des produits destinés à faire l'objet d'échanges économiques dans le secteur privé et marchand.

Les trois volets d'une politique publique

Selon la sociologie politique, une politique publique se construit autour de trois volets : l'identification, la formulation et la mise à l'agenda d'un nouveau problème public ; l'élaboration d'un programme d'action déclinant la façon dont les acteurs publics vont organiser la réponse à ce problème ; la mise en œuvre du programme d'action.

Selon l'interlocuteur que j'ai cité, le design ne semble pas pouvoir intervenir dans le premier volet d'une politique publique, c'est-à-dire dans la définition du problème à traiter ni de la finalité de l'action publique. Pourtant, dans l'histoire du design, celui-ci a bien souvent cherché à affirmer une vision politique du monde et revendiqué de s'adosser à des valeurs, des idéologies ou des utopies. Mais la plupart des acteurs publics que j'ai rencontrés considèrent également que le design ne peut pas constituer un point d'appui pour l'élaboration des politiques publiques.

Au stade des programmes d'action, en revanche, il est perçu comme un instrument important, à côté d'autres instruments qui peuvent être des acteurs, des règles juridiques, des dispositifs financiers, des outils fiscaux, des modes d'organisation, etc.

Le design répond à une équation inédite

L'intérêt accordé au design me paraît reposer sur le fait qu'il est en mesure de *combiner* – ce mot est important – des éléments de réponse à l'équation inédite à laquelle est confrontée l'action publique. Cette équation comporte quatre variables au moins.

La première est le tournant participatif de l'action publique et le passage de la figure du *bénéficiaire* des politiques publiques à celle de l'*usager*. Or c'est le propre de la démarche du design que de concevoir des formes matérielles destinées à un utilisateur. Ce point a été amplement développé lors de la première séance de ce séminaire.

La deuxième variable de cette équation inédite est la croyance selon laquelle l'efficacité de l'action publique repose sur la capacité à construire des actions transversales et intersectorielles. Nous sommes désormais à l'ère du *co-* : co-définir, co-élaborer, co-produire. Or, le design apparaît comme un instrument d'interaction entre les différentes parties prenantes d'une politique publique : usagers, agents publics, éventuellement acteurs privés, autres opérateurs des politiques publiques, etc. La représentation visuelle qui caractérise le design est d'ailleurs perçue comme support d'intermédiation entre différents acteurs. De surcroît, comme nous l'avons observé avec Elsa Vivant et Burcu Özdirlik dans notre enquête sur les artistes mobilisés dans le cadre d'interventions urbaines, la subjectivité à l'œuvre dans le design est perçue comme un levier d' enrôlement et de mobilisation des acteurs – avec toutefois le risque que « *ça passe ou ça casse* », certains acteurs se montrant à l'aise avec cette subjectivité, et d'autres pas du tout. Dans tous les cas, le design est considéré comme un instrument privilégié du *co-*.

La troisième variable de l'équation est la très récente introduction d'un droit à l'expérimentation pour les politiques publiques, ce qui constitue une rupture majeure avec la tradition de l'action publique française, à laquelle les acteurs publics n'étaient pas préparés et devant laquelle ils se trouvent très démunis. Or, le design apparaît comme un instrument particulièrement approprié pour l'expérimentation, en particulier par le biais du prototypage.

La quatrième et dernière variable de l'équation est, dans un contexte d'austérité financière, l'exigence du « *vite et pas cher* ». A vrai dire, je ne comprends pas véritablement pourquoi le design apparaît comme une réponse possible à cette exigence. Je soupçonne qu'il participe plutôt de l'évolution actuelle selon laquelle les acteurs publics en général et les élus en particulier semblent s'écarter d'une pensée du temps long et du futur pour se rapprocher, à travers la prééminence accordée à la relation à l'usage, d'une logique de l'immédiateté...

*

EXPOSÉ de Laurent DUCLOS

Économiste et sociologue, j'ai animé entre 2013 et 2016 les travaux de conception de deux chantiers de politique publique pour lesquels l'Etat avait choisi de recourir à l'expérimentation (ce recours est un moyen de conditionner la généralisation des dispositifs en question aux résultats d'une évaluation *in itinere*). Montrer en quoi le *design* a été engagé dans ces travaux de conception suppose évidemment de revenir sur ce qu'on entend par « *design* ». Ce faisant, je serai amené à apporter aux questions soulevées à l'instant par Nadia Arab des réponses complètement différentes quant à l'utilité du *design* lorsqu'on l'applique, pour l'informer, au matériau spécial que constitue la « conversation ». A l'inverse de Nadia, je prétends, par exemple, que le *design* est un moyen choisi d'intervention dans la définition du problème à traiter.

Deux dispositifs mobilisant l'activité et/ou l'expérience de travail des individus

Le premier est aujourd'hui bien connu : il s'agit de la Garantie jeunes (GJ), dispositif original d'accompagnement vers l'autonomie et vers l'emploi des jeunes de 18 à 25 ans, assorti d'une allocation de soutien équivalente au montant du RSA. Ainsi qu'il est indiqué dans le décret du 1^{er} octobre 2013 relatif à cette expérimentation, la Garantie jeunes est dédiée aux jeunes *NEETs* (*Neither in Employment nor in Education or Training*) « en situation de grande précarité ». Ce dispositif est né dans les flancs de la *Conférence de lutte contre la pauvreté* de décembre 2012, ses « contours » institutionnels ont été définis par un groupe *ad hoc* présidé par Emmanuelle Wargon et Marc Gurgand entre février et mai 2013 ; son « contenu » en termes de stratégie d'accompagnement a été designé dans le cadre d'un groupe « *Techniques d'Appui au Recrutement et Médiation Active* » (TARMAC) entre juin 2013 et octobre 2013, parallèlement au prototype de Garantie jeunes testé à l'été 2013 par la Mission locale de Carcassonne. L'expérimentation a fait l'objet d'une évaluation dont les premiers résultats ont été publiés le 30 novembre 2016 par le ministère du Travail. J'évoquerai ici les travaux du groupe TARMAC.

La deuxième expérimentation s'intéresse aux conditions de développement – et notamment aux conditions d'éligibilité aux financements mutualisés –, des « Formations En Situation de Travail » (FEST), au bénéfice notamment des TPE-PME, de leurs salariés, à commencer par les moins qualifiés. L'expérimentation FEST est née, quant à elle, dans les flancs de l'accord national interprofessionnel sur la formation du 14 décembre 2013 et de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle. Ses « contours » ont été définis dans un mémoire technique rédigé à l'issue des travaux d'un groupe « *MObilisation de la Formation et COstruction des Parcours* » (MOFCOP) qui s'est réuni entre mai et septembre 2014 ; son « contenu » est désigné par les parties prenantes à l'expérimentation (COPANEF ; CNEFOP ; DGEFP ; FPSPP ; OPCA ; ANACT ; chercheurs-consultants ; formateurs ; entreprises) au sein d'un « groupe technique FEST » constitué en octobre 2015. Il sera question ici des travaux de ce dernier groupe.

Faire naître des problèmes

On réclame régulièrement aux pouvoirs publics d'élaborer des solutions pour répondre à des problèmes « bien connus », qu'il s'agisse – comme dans nos deux cas – de l'insertion dans l'emploi des jeunes en situation de précarité, respectivement de l'accès à la formation des salariés les moins qualifiés. Parce qu'il n'y a souvent qu'un instrument disponible – le stage de formation – la « solution » est toujours la même : on appellera à former davantage les jeunes afin qu'ils puissent répondre aux critères du marché du travail, comme à garantir de nouveaux droits à formation pour les salariés « *qui en ont le plus besoin* ». Sans jamais s'interroger sur la pertinence, la valeur ou l'efficacité de cette solution, s'agissant notamment de publics rétifs aux formats scolaires.

On est très proche de ce que Abraham Maslow dans *The Psychology of Science* appelait la « loi des instruments » : « *I suppose it is tempting, if the only tool you have is a hammer, to treat everything as if it were a nail* » (lorsque l'on n'a qu'un marteau dans sa boîte à outils, tous les problèmes ont tendance à prendre la forme d'un clou).

A l'inverse, lorsque nous avons composé nos groupes, il était clair que l'objectif était moins de trouver des « solutions » que de faire naître des problèmes nouveaux. C'est l'idée que l'instrument du *design* serait donc plutôt là pour constituer des problèmes pour que *designer* des solutions. A condition de lui procurer un matériau qui soit à la fois congru à l'objectif – construire de nouvelles lucidités – et aux procédés qui sont les siens. La conversation est un bon candidat pour former ce matériau : le *design* n'est-il pas en effet un instrument privilégié pour passer d'une « langue de constats » à une « langue d'images », la mettre en valeur, pour doubler l'analyse d'un appel à l'intuition ? La « langue de constats » est une langue d'experts : elle est régulièrement mobilisée dans les exercices collectifs, mais elle sert essentiellement à « rendre le visible », à établir des diagnostics, à base d'information statistique, de résultats d'études, etc. Il peut être nécessaire alors de mobiliser l'image – au sens large du terme (métaphore ; *picture*) –, une « langue d'images » pour « rendre visible », cette fois, et apprivoiser ce qu'on peine habituellement à saisir.

La technique de la *conversation augmentée*

Pour faire émerger de nouvelles façon de voir les choses, nous avons mobilisé le *design* en tant qu'outil permettant d'« augmenter la conversation », un peu comme lorsqu'on évoque les réalités augmentées. C'est un sentiment souvent éprouvé dans les réunions thématiques : les discussions ont tendance à « tourner autour du pot », en raison parfois d'un trop plein d'évidences partagées – tacites donc –, d'allant de soi ou d'implicites. Tant et si bien que ce qu'il y a dans le fameux « pot » est en permanence « tangenté » par les prises de parole, sans doute parce que ce qui se dit est toujours au prise avec des forces extérieures, qui fondent nos habitudes de pensée.

Une manière de faire consiste, par exemple, à demander aux participants – à chacune de leurs interventions – d'expliquer pourquoi ce qui venait « à l'instant » d'être dit leur a fait penser à ce qu'ils avaient choisi de dire à leur tour et dans la foulée. Il s'agit alors de représenter, pour le rendre explicite, ce qui gît entre les « paires adjacentes », ces tours de parole juxtaposés. Comme l'avait observé Diderot, « *le décousu de la conversation (consiste) à passer d'un objet à un autre par l'entremise d'une qualité commune (...) il serait quelquefois bien difficile de retrouver les chaînons imperceptibles qui ont attiré tant d'idées disparates* ». Pour faire remonter un contenu absent, une qualité commune – un invisible –, rien de mieux que l'établissement d'une relation à trois entre, précisément, les mots, l'image, et ce qui semble nous échapper. Il peut s'agir de reprendre et de mettre en scène des « formules » émergentes – fonctionnant comme « marques contextuelles » de la conversation –, des métaphores pour les transformer en « pictures », d'établir des diagrammes, des agrégations, des spatialisations, qui sont autant de processus d'extraction de contenu. L'enjeu est de multiplier les opérations d'interconnexion, de passer à de nouvelles configurations perceptives, de déporter l'attention qu'on accorde à certains éléments du réel plutôt qu'à d'autres pour renouveler les questionnements du groupe. Par la maîtrise qu'il offre des moyens de représentation – et qui permet d'excéder ce que livrerait la simple analyse de ce qui a pu se dire –, le *design* est ainsi une médiation utile à engendrer du contenu, des *insights* présents dans l'entre-deux. En documentant cet excédant, le *design* n'augmente pas simplement la conversation mais aussi la réalité atteignable : on peut alors restituer au groupe les intuitions qui étaient logées dans ses échanges, remettre en jeu ce contenu dans la conversation suivante, jusqu'au moment où cette dernière pousse à l'énoncé d'un nouveau problème.

Le *design* est utilisé, en quelque sorte, pour détacher de leur gangue des problèmes dormants dans la conversation, activer des questions nouvelles qui sont autant « d'objets » pour un savoir possible – offrant une direction pour l'observation et des expériences ultérieures –, susceptibles, pour le coup, de nous emmener vers des « solutions ». C'est ainsi, à mon sens, que le *design* devient un moyen choisi d'intervention dans la définition du problème à traiter, ses techniques offrant aux participants la possibilité d'opérer des sélections sur ce qui s'est dit pour constituer le point de départ d'un nouvel exercice de problématisation.

A l'instar de Pangaro – à qui j'ai emprunté l'un des schémas de la présentation –, je propose de *concevoir la conversation comme un matériau de conception*, le but de tout ceci n'étant pas simplement de s'entendre sur des buts ou des significations, mais de s'engager dans une production collective de sens susceptible de donner au problème émergent une langue qui lui soit propre. A la différence du courant « *design as conversation* », j'émets en revanche de des réserves sur les références cybernétiques qui sont les siennes, mi-scientiste, mi-rococo.

Deux modèles de mobilisation du *design* pour les politiques publiques

Ce modèle de mobilisation du *design* – centré sur l'extraction de contenu et le détour par l'image médiatrice – s'oppose à un autre modèle dans lequel le *design* servirait plutôt à « illustrer » une démarche de conception plus classique. Cette différence peut avoir des conséquences sur le statut conféré à l'expérimentation et à l'évaluation ; elle a des conséquences ce qu'il s'agit d'évaluer.

Dans le cas ici qualifié de « classique », les participants sont réunis pour traiter d'un problème d'ores et déjà connu, et des besoins d'un public cible d'emblée identifié (avant d'être un attribut du public, notons que la catégorie du « besoin » est surtout l'attribut de celui qui prétend y répondre). Ce qui peut être *designé* alors, ce sont avant tout des « solutions concrètes ». Ce « *design thinking* » ressortit plutôt à de la « gestion compréhensive » de projet telle qu'elle peut se pratiquer dans l'industrie. Cette gestion est compréhensive au sens où elle est orientée vers l'utilisateur final qu'elle cherche à « faire remonter » dans la conception : d'où l'exigence fonctionnelle à laquelle doivent satisfaire les techniques de *brainstorm*. Pour autant, cette démarche peine à s'affranchir des procédés usuels de mobilisation de l'expertise quant à la définition des priorités, la sélection des options, le test de prototype, les validations par *feed-back*, ou les stratégies d'implémentation.

Dans le champ des politiques publiques, cette démarche d'allure classique amène à surtout porter l'attention sur ce qui a statut d'information, en vue de fonder les diagnostics ou de déterminer avec précision les paramètres des dispositifs (les solutions). On peut se satisfaire de réflexions logées dans la langue de constats. De ce fait, les réalités atteignables restent celles que nous permettent d'atteindre des concepts d'ores et déjà existant.

De la même manière, l'expérimentation est essentiellement là pour mettre à l'épreuve « de la solution », prendre la mesure des effets produits par l'administration d'une mesure nouvelle (et bien paramétrée), mesure corrigée de tout bruit. L'évaluation achevée – le test étant concluant – le passage à l'échelle n'est plus qu'un problème de diffusion par implémentation de la « bonne pratique »...

A l'inverse, un « *design de problèmes* » valorise mécaniquement – avec le procédé de la participation et d'une conversation qui, prise au sérieux, comme le disait Tarde, « *tend à égaliser les causeurs* » – tout un ensemble de « savoirs minoritaires » (il n'y a pas de privilège donné à l'expertise spécialisée dans la formulation d'un problème, *a fortiori* sa reformulation). Mais ce *design* change également la nature de ce qui est expérimenté et qui ne peut être évalué qu'*in itinere*. On évalue en expérimentant précisément, c'est-à-dire en ajustant chemin faisant un ensemble, un « assemblage » constitué des objectifs (qu'on peut se donner), des conditions et des moyens nécessaires pour les atteindre, et des effets tangibles (qu'on peut repérer et documenter). Dans ce modèle expérientiel, le passage à l'échelle, dépend d'une capacité collective à maintenir *mutatis mutandis* la stratégie d'un dispositif, pour préserver son efficacité, en dépit des variations notamment induites par la pluralité des environnements. Le *design* de problèmes est un exercice continué, qui n'intéresse pas simplement la conception *stricto sensu*, mais aussi la mise en œuvre, considérée à son tour comme un moment de la conception. On assumera davantage qu'un dispositif appelle à des reprises. Le meilleur moyen d'y procéder – en profitant du cadre expérimental – sera de reprendre la conversation, et avec elle les travaux de « valuation », jusqu'à la stabilisation du dispositif.

Retour aux cas

La Garantie Jeunes

L'expérimentation *Garantie Jeunes* a certainement permis de renouveler la stratégie d'accompagnement des publics jeunes réputés éloignés de l'emploi. Il est apparu – à travers les conversations du groupe TARMAC – que le problème des jeunes sur le marché du travail venait moins des jeunes en eux-mêmes que du marché du travail et d'un fonctionnement qui suffisait à tenir ce public éloigné de l'emploi. Ce petit déplacement n'est pas rien ! Inutile désormais d'« équiper » les jeunes – en améliorant les « signaux » qu'ils émettent sur le marché du fait d'un surcroît de qualification ou de l'acquisition d'un savoir-être – pour leur permettre d'affronter l'épreuve du recrutement. Pourquoi ne pas plutôt extraire les jeunes considérés de la trame du marché, provoquer des expériences « directes », plutôt que d'investir dans un signalement « distant » ? Pour soutenir la possibilité de telles expériences – permettant de faire mûrir les projets, de révéler des problématiques individuelles mais surtout d'occasionner des rencontres et d'ouvrir des opportunités d'emploi –, nous avons construit un nouvel outil : les « *Périodes de mise en situation en milieu professionnel* » (PMSMP) insérées dans les deux codes du travail et de la Sécurité sociale par l'article 20 de la loi du 5 mars 2014. Ces PMSMP permettent aujourd'hui de mettre en œuvre la stratégie du dispositif Garantie jeunes construite, précisément, autour de l'exploitation des retours d'expérience du public jeunes...

La FEST

Comment améliorer l'accès à la formation des publics faiblement qualifiés ? Comment développer la formation professionnelle dans les TPE-PME ? La conversation qui s'est nouée – dans les prémices du chantier FEST – autour des possibilités de recours à l'outil formation nous a permis de reformuler complètement le problème exposé : c'est moins le manque d'appétence ou d'intérêt des parties, moins la « complexité du système », qui pèseraient sur les possibilités d'accéder au service de la formation professionnelle, que l'unité d'œuvre qui

s'est imposée pour en « faciliter » le financement – l'heure stagiaire et avec elle la formule même du stage. D'où « l'enquête collective » engagée autour des conditions de développement des « formations en situation de travail » (FEST) et l'expérimentation *in vivo* – engageant aujourd'hui la totalité des acteurs concernés –, des potentialités propres à ce nouveau support formatif. D'où une nouvelle question émergente : comment faire de la situation de travail, non pas simplement l'espace d'application des savoirs, comme dans le cas de la formule « stage » ou de l'alternance institutionnalisée, mais un moyen de la formation formelle ? De telle sorte que « *si tu ne pouvais pas venir à la formation, la formation formelle pourrait venir à toi* » ! C'est ainsi qu'à l'occasion de la loi du 8 août 2016 une redéfinition de l'action de formation a été proposée (art. 82), pour alimenter le processus d'accommodation réciproque entre le cadre réglementaire et les pratiques, formatives, gestionnaires, ajustées aux besoins des acteurs, et pour soutenir la production expérimentale de prototypes ajustés à la diversité des environnements de travail...

Des expériences traçables

Un dernier point : le *design comme conversation* n'a occupé – malheureusement – qu'un court moment dans la conception de la Garantie jeunes (GJ) ; elle occupe un rôle important aujourd'hui pour éclairer les conditions de mise en œuvre des Formations en situation de travail (FEST). Ces modes de conception des politiques ne sont évidemment pas la norme ; leur mobilisation est restée relativement transparente aux « décideurs ». Pour autant, nous avons choisi de rendre traçables ces expériences et les conversations dont elles sont l'issue à travers les documents cités en référence à la fin de cette présentation.

*

EXPOSÉ de François JÉGOU

Pour répondre à la question posée ce matin, je vais vous proposer quelques exemples de domaines dans lesquels nous avons introduit du design alors qu'il n'y en avait pas auparavant.

Dans le domaine de la pharmacie, nous avons utilisé le design non seulement pour placer les logos sur les boîtes de médicaments mais également pour concevoir un dispositif permettant d'améliorer l'observance du traitement par les enfants. Des petites vignettes représentent le visage d'un enfant avec diverses mimiques correspondant à ce qu'il ressent (« *j'ai très mal* », « *je ne me sens pas bien* », « *ça ne va pas trop mal* », « *je me sens très bien* »...). A chaque prise du médicament, l'enfant doit choisir la vignette qui reflète ses sensations et la coller sur le tableau figurant au dos de la boîte. Ce dispositif lui permet de gérer lui-même la progression de son traitement et de mieux se l'approprier.

Nous avons travaillé avec des écoles d'ingénieurs alimentaires pour revisiter les cultures alimentaires à l'aune du développement durable, en particulier en comparant la place qu'elles réservent aux protéines carnées et donc leur efficacité environnementale à cet égard.

Nous avons cherché à utiliser le design dans la prospective, démarche inhabituelle car il peut paraître paradoxal de tenter de « prototyper l'avenir ». Cette expérience se passait dans le cadre d'un projet européen H2020, au cours duquel un millier de citoyens issus de toute l'Europe ont été invités à se projeter vers 2040 et à confronter leurs visions avec celles des chercheurs. L'objectif était d'essayer de fonder les prochains programmes de recherche

H2020 sur des visions citoyennes, en s'appuyant sur un processus participatif et les outils que le design peut apporter à la conversation.

Nous sommes intervenus dans un autre programme du FP7 intitulé Spread Sustainable Lifestyles 2050. Le but était d'imaginer à l'horizon 2050 de nouveaux modes de vie, à la fois plus durables et désirables. Nous avons réalisé cinq *telenovelas*, inspirés de la série *Plus belle la vie* et intitulés *Plus verte la vie*. Pour des non experts, il est plus facile de participer à un débat de prospective à partir de ce genre de support que sur la base de courbes économétriques.

Nous avons également travaillé sur l'innovation sociale et sur la façon d'adapter une gouvernance afin de mieux collaborer avec les citoyens. Dans le cadre d'Urbact, un programme de coopération permettant à des villes européennes d'échanger leurs expériences et bonnes pratiques en matière de développement urbain, nous avons organisé une opération de *matchmaking* entre plusieurs départements de l'administration de la ville de Cluj, en Roumanie, et des associations culturelles et sociales à la recherche de locaux pour des opérations ponctuelles. Nous avons outillé la conversation afin de permettre aux différents acteurs de se parler et de trouver des solutions.

Toujours dans le cadre d'Urbact, nous avons organisé pendant trois ans des échanges entre une dizaine de villes européennes sur les pratiques d'agriculture urbaine. Parmi d'autres opérations, nous avons monté un événement au cours duquel les participants se voyaient proposer de circuler sur une grande place de marché, avec des stands pour chaque ville, et sur ces stands des grosses boîtes de conserves représentant au total cent cinquante cas de pratiques vertueuses que ces différentes villes avaient fait émerger. Grâce à une monnaie locale, les participants pouvaient se rendre d'un stand à l'autre et acheter ou vendre des cas jugés particulièrement inspirants. C'était une façon de donner corps aux échanges et aux conversations entre les différents acteurs.

La capacité habilitante des usagers

Le design me paraît offrir trois grands atouts pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques. J'illustrerai chacun d'eux par quelques exemples.

Le premier est la capacité habilitante des usagers. Au-delà du fait de se centrer sur les usages, il me paraît intéressant de chercher à rendre les problématiques actionnables par les usagers, c'est-à-dire d'habiliter ces derniers à devenir eux-mêmes des designers.

Le Comité des régions nous a demandé de rédiger une charte de gouvernance à multi-niveaux et notre réaction a été, comme dans l'expérience relatée par Laurent Duclos, de chercher à faire émerger des problèmes plutôt que des solutions : « *Pourquoi rédiger une charte ? A quoi cela sert-il, à part le fait de l'afficher au mur derrière le fauteuil du directeur ?* » Le résultat a bien été la production d'une charte, mais nous l'avons accompagnée de toute une plateforme de services qui la rendent plus activable et permettent aux acteurs de se l'approprier : explications destinées aux différents publics ciblés, supports didactiques, exemples pratiques, système de collecte et d'analyse des plaintes, etc.

Dans le cadre d'un exercice de prospective en matière de protection judiciaire de la jeunesse, les participants ont produit un « nuage » de visions souhaitables, avec un dispositif de micro

expérimentations permettant d'ancrer autant que possible ce nuage dans une réalité. Sur le thème de la réintégration des jeunes délinquants après une peine, par exemple, nous avons monté une micro expérimentation en Guadeloupe, auprès d'un groupe correspondant à ce profil. Les jeunes en question ont en général passé leur temps, depuis qu'ils sont nés, à « être agis » par le système : par le lieu où ils sont nés, par les gangs qu'ils ont rejoints, par la police qui les a attrapés, par le juge qui leur a dit ce qu'il fallait faire, par les éducateurs qui les ont encadrés, etc. Nous leur avons proposé de prendre la parole et, pour cela, d'établir la cartographie de leur parcours. Ils ont pu ainsi inventorier l'ensemble des aidants, y compris familiaux, qu'ils avaient rencontrés, identifier ceux qui avaient été le plus importants pour eux et ceux qui seraient « activables » pour leur réintégration dans leur communauté.

La capacité de transformation des pratiques

Le deuxième grand atout du design au service des politiques publiques est sa capacité de transformation des pratiques.

Toujours dans le cadre de la protection judiciaire de la jeunesse, nous avons visité, en Guadeloupe également, un centre d'hébergement pour mineurs délinquants. Dans ce centre, plus de 40 % des éducateurs étaient en arrêt de travail. La personne qui nous accueillait se plaignait des mauvais traitements que les jeunes faisaient subir aux locaux et au mobilier. Non seulement ils avaient mis un ventilateur hors service en s'amusant à se suspendre à ses ailettes, mais « *Il y en a un qui a piqué la télé et qui est allé la mettre dans sa chambre. Puis ils ont piqué des lits et traîné des matelas pour s'installer un salon télé. Vous vous rendez compte ?* » Personnellement, je trouvais que c'était plutôt intéressant que ces jeunes aient pris cette initiative.

Constatant que la plus grande partie du mobilier avait été mise hors d'usage, nous avons proposé que les jeunes et leurs éducateurs s'attellent à fabriquer de nouveaux meubles à partir de palettes et d'objets récupérés dans les poubelles. C'est une démarche assez classique en design, mais elle a offert un vrai levier pour transformer la posture des éducateurs. Nous avons également proposé de tirer parti de cette expérience pour définir avec les jeunes les spécifications des mobiliers du nouveau centre qui va bientôt être construit. Il en est ressorti que ces meubles doivent être à l'épreuve des « tortures » que les jeunes leur font subir, pouvoir être déplacés facilement puisque les jeunes souhaitent pouvoir reconfigurer les espaces en permanence, être légers pour ne blesser personne lorsqu'ils volent dans une pièce, etc.

Autre exemple de la capacité du design à transformer les pratiques, nous sommes intervenus à la DG Regio de la Commission européenne, à Bruxelles, au sein d'un laboratoire éphémère d'innovation publique, avec pour objectif de passer d'une démarche complètement descendante à une posture « pair à pair » entre les autorités de gestion. Nous avons engagé les différentes autorités de gestion à décrire les usages qu'elles font des documents nombreux et complexes à manier décrivant les différentes aides d'État. Nous nous sommes rendu compte qu'elles utilisaient à la fois des documents officiels et non officiels. La cartographie à laquelle nous avons abouti, non validée par la Commission européenne, inclut toute une série de documents non officiels, encore à l'état de brouillons, par exemple, et que l'on se procure « sous le manteau »...

La capacité à installer une conversation constructive

La troisième dimension du design qui me paraît intéressante en matière de politiques publiques est sa capacité à faire passer d'une conversation d'argumentation ou de négociation à une conversation véritablement constructive. La méthode consiste à nourrir et à stimuler les différentes parties prenantes pour qu'elles ne se contentent pas de défendre les arguments avec lesquels elles sont venues mais acceptent de mettre davantage de choses sur la table. Un bon moyen pour cela est de les inciter à se projeter dans le futur et à imaginer, par exemple, que leur discussion se tient en 2040 : il est plus facile de se mettre d'accord en 2040 qu'aujourd'hui... On recourt ensuite au *back casting* pour revenir vers le présent.

Nous avons travaillé avec le Commissariat général au développement durable, qui s'interrogeait sur le fait que les Agendas 21 mis en place dans les territoires ne faisaient pas l'objet d'évaluations. Nous avons réuni des élus, des agents, des journalistes locaux, et nous avons lancé une conversation outillée sur le thème « *On a tous une bonne raison de ne pas faire d'évaluation* ». Puis nous avons recouru à l'outil classique du jeu de cartes, qui a été co-réalisé avec les participants. Chacune des cinquante-deux cartes reprenait un des arguments exprimés dans la conversation : « *L'évaluation c'est comme la cavalerie, ils arrivent toujours trop tard* », « *Les évaluateurs veulent toujours construire des Ferrari pour faire la meilleure évaluation possible, mais ce dont nous avons besoin, c'est de Fiat qui fonctionnent bien tous les jours* », « *L'évaluation, ça pointe toujours ce qui dysfonctionne mais pas ce qui va bien* », « *Quand tu fais une évaluation, tout le monde finit par te détester* ». Nous sommes actuellement en train de définir ensemble les règles du jeu : « *Comment jouer avec votre élu ? Comment faire une réussite avec ces cartes ? Comment les utiliser pour dialoguer entre services ?* », etc.

Autre exemple, dans le cadre du FP7, des scientifiques et des *policy makers* européens devaient se retrouver pendant une journée et demie à Vienne, au ministère de l'Agriculture. Nous avons proposé que sur leur chemin pour venir, ils traversent une rue de 2030. Avec l'aide d'experts, nous avons monté une exposition de soixante-quinze affiches représentant des solutions, des politiques publiques, des services que l'on pourrait trouver dans les vitrines d'une « rue durable » en 2030. Nous les avons disposées sur les murs de la pièce dans laquelle se tenait la conférence et la journée a commencé avec l'inauguration de cette rue par une élue. Tous les participants ont visité l'exposition avant de commencer à travailler, et nous les avons encouragés à taguer la rue, c'est-à-dire à écrire leurs commentaires sur les affiches, en indiquant pourquoi ils étaient d'accord ou pas d'accord. Le fait que l'exposition serve de décor à la salle dans laquelle se réunissaient les groupes de travail a également aidé les participants à se projeter dans l'avenir. Quand, sur certains thèmes, ils manquaient d'idées, il leur suffisait de lever la tête pour se nourrir des exemples vrais ou faux présentés sur les affiches : « *Et ça tu crois que c'est possible ? Que ça existe déjà ?* »

Différents modèles de passage à l'échelle

Nous, les designers, sommes souvent interpellés sur la question du passage à l'échelle, cette expression faisant généralement référence au modèle industriel dans lequel on fabrique un prototype, on le teste, on réalise une pré-série, on re-teste, puis on lance la production en grand volume et on déploie. Le modèle en question implique une standardisation car, en l'absence de standard, il est impossible de répliquer un objet. Or, les solutions d'innovation

sociale ou d'innovation publique sont généralement peu standardisables. Elles n'offrent pratiquement rien à reproduire en série.

D'où le fait que les designers terminent souvent leur prestation en fournissant des *guidelines* ou des *tool kits* et en formant le vœu que les collectivités ou les entreprises continuent à s'en servir quand ils ne seront plus là... Je trouve plus intéressante la pratique italienne des entreprises *design driven*, qui font tout pour garder le contact avec leurs designers au-delà de la fin des projets, ne serait-ce qu'en les invitant à des fêtes ou à divers événements. Elles savent que la richesse qu'apportent les designers réside moins dans les livrables que dans leur capacité à être des « antennes », des interpréteurs du contexte dans lequel l'entreprise évolue.

D'autres modèles de passage à l'échelle existent. On peut opter, par exemple, pour l'acupuncture de micro-projets. Les acupuncteurs chinois s'efforcent de planter le moins d'aiguilles possible, mais à des endroits judicieusement choisis afin d'obtenir un effet systémique et non local. J'y vois une belle source d'inspiration pour les politiques publiques. En général, les pouvoirs publics manquent de ressources et ne peuvent pas multiplier les projets. Ils doivent donc les choisir avec soin de façon à essayer d'obtenir une transformation systémique à partir de micro-projets.

Un autre modèle est celui de la contamination positive : le design facilite la propagation, l'imprégnation et l'inspiration à partir de solutions qu'il rend visibles et lisibles.

Le troisième modèle est celui de l'évolution de « populations de solutions », au sens de l'évolution des espèces. Dans le projet Urbact, par exemple, certaines solutions trouvées par une ville peuvent être transférées dans une autre, non pas telles quelles mais en les réinterprétant. Pour que ce soit possible, il faut privilégier des solutions fluides, semi-finies, *open source* plutôt que propriétaires, susceptibles d'être adaptées à différents contextes.

Le quatrième modèle est celui de l'adaptation locale. Une ressource dont nous disposons en abondance aujourd'hui aussi bien que dans le futur, ce sont les individus. Il me semble important de considérer chaque acteur comme coproducteur des solutions qu'il va utiliser et de faire monter en capacité l'ensemble des acteurs. Le designer ne doit plus être le passage obligé mais celui qui va aider chacun à designer sa propre solution.

Enfin, j'aime bien le modèle dit de permaculture de l'innovation, avec cette idée de travailler sur l'écosystème, les collaborations et la coresponsabilité des acteurs pour permettre le passage à l'échelle.

*

DÉBAT

La conversation outillée

Jean-Marc Weller : A plusieurs reprises, pendant ces exposés, il a été question de conversations outillées. Dans l'exemple cité par François Jégou sur la « rue durable » de 2030, il semble cependant qu'on ait affaire à une installation plutôt qu'à une simple

conversation. A quel moment quitte-t-on le domaine de la conversation pour passer à autre chose ?

Une intervenante : *J'ai, moi aussi, été étonnée de la place que les deux designers ont accordée à la conversation. Les psychosociologues auraient-ils perdu le marché au bénéfice des designers ? Dans l'exemple de la rue de 2030, il est clair que l'on a affaire à autre chose qu'une conversation, et cette autre chose, à mon sens, c'est précisément le design.*

Int. : *Le terme de conversation est en train de monter en puissance dans les travaux théoriques des designers comme des sociologues. J'ai été frappée par son utilisation ce matin, et notamment par l'idée qu'il fallait « extraire » des éléments d'une conversation lorsque celle-ci « tourne autour du pot ». Le design se réduirait-il à une technique de désinhibition ? Cette vision semble s'opposer à l'idée selon laquelle il permettrait de créer quelque chose collectivement. Par ailleurs, si le design peut être assimilé à une technique de conversation, de simples consultants ne pourraient-ils pas le mettre en œuvre ?*

François Jégou : L'un des rôles du designer est, certes, de délier les langues, mais ce n'est pas le seul. Souvent, les participants sont arc-boutés sur leurs positions : chacun essaie de tirer la couverture à lui. Le designer est celui qui cherche à mettre des couvertures supplémentaires sur la table en nourrissant la discussion avec des idées nouvelles. Le paradoxe est que les plus qualifiés pour cela seraient les personnes présentes autour de la table, mais elles ne sont pas dans une posture qui leur permette de le faire.

Souvent, il nous suffit de travailler pendant une heure avant la réunion et de mettre quelques idées sur la table pour produire une sorte de respiration : « *Ah tiens, on n'avait pas pensé à ça, c'est intéressant.* » Parfois, en revanche, le travail est beaucoup plus considérable. Pour préparer l'exposition sur la rue durable de 2030, une équipe a travaillé pendant un mois avec une trentaine d'interlocuteurs dans toute l'Europe. Compte tenu de la diversité et de la qualité des participants, il fallait frapper fort. Ils s'attendaient à discuter tranquillement comme ils le font habituellement dans les réunions de négociation, et tout d'un coup, ils assistaient à l'inauguration d'une rue par un élu. Cela les a obligés à sortir de leur zone de confort.

Laurent Duclos : La notion de conversation est un thème académique très présent dans la littérature américaine et beaucoup moins en France. Les chercheurs se posent de nombreuses questions à son sujet : cette technique est-elle efficace ? Permet-elle de trouver des idées plus rapidement que d'autres techniques ? Les idées produites sont-elles de plus grande qualité ? Coûte-t-elle moins cher que d'autres techniques ?

Ce qui est clair, c'est que la conversation dont nous parlons n'est pas une improvisation ni une simple discussion que des consultants pourraient piloter. Pour donner des résultats, elle doit être extrêmement outillée.

L'équipement de la conversation commence par l'exercice de composition du groupe, qui est essentiel. Non seulement on ne peut pas mettre autour de la table n'importe qui, mais pour que la conversation soit fructueuse, il faut viser la plus grande hétérogénéité possible. Il est également souhaitable que les spécialités ne soient pas partagées, ce qui n'est pas toujours facile. Globalement, il faut inventer des moyens pour que les participants ne se sentent pas complètement à l'aise au départ.

On passe ensuite à l'exercice d'animation, qui est très important également.

Puis il faut procéder à l'extraction, ce qui nécessite des techniques dont j'ai vu peu de praticiens dans les opérations auxquelles j'ai pu assister. Cette opération nécessite du temps et l'un des équipements de la conversation est d'ailleurs la durée et l'itération. A travers des

analyses structurelles, des agrégations, de la spatialisation, on extrait un certain nombre d'éléments, puis on revient vers le groupe et on met tout cela sur la table, ce qui réenclenche la conversation. Généralement, alors que les participants n'ont jamais explicité les éléments qu'on leur soumet, leur réaction est souvent « *Ah ! C'est exactement ce que je voulais dire !* »

Int. : *Dans l'éthologie la plus récente, les chercheurs s'efforcent de mettre en évidence les questions que se posent les animaux. La conversation équipée me paraît être une très bonne technique pour faire émerger des questions et des thèmes dont les participants n'ont parfois même pas conscience ou qu'ils n'arrivent pas à verbaliser, comme dans le cas des mineurs radicalisés, ce qui peut constituer une ressource cruciale pour l'action publique.*

Le design, du côté des problèmes ou des solutions ?

Int. : *J'avoue ne pas comprendre pourquoi on attendrait du design qu'il fasse émerger des problèmes. En général, dans l'administration, on sait parfaitement définir les problématiques. La difficulté est plutôt de passer à l'action, et c'est justement l'intérêt du design que d'être en mesure d'aider l'administration à sauter le pas et à proposer des solutions concrètes.*

Int. : *Ce qui caractérise le design, c'est sa capacité à faire émerger de la forme à travers des prototypes ou des maquettes, et c'est ce qui le rend précieux pour la mise en évidence des problèmes.*

Pour répondre à la question initiale de cette séance, « Peut-on tout designer ? », je renverrais à la définition du grand designer Roger Tallon : « Le design n'est ni un art, ni un mode d'expression. C'est une démarche créative méthodique qui peut être généralisée à tous les problèmes de conception. »

L'action publique est-elle un domaine de conception ? A mon sens, oui, ce qui justifie le recours au design pour concevoir des politiques publiques.

Une technique économe ?

Jean-Marc Weller : Nadia Arab a évoqué, sous une forme un peu provocante, l'argument selon lequel le design permettrait de faire « vite et pas cher ». L'idée que le design serait une « technique économe » peut s'entendre de deux façons : soit on considère que le design offre la possibilité d'élaborer des politiques publiques à peu de frais car sous une forme dégradée ; soit on veut insister sur le fait qu'il s'agit d'une technique légère, fluide, qui permet de faire discuter très rapidement et de façon efficace un nombre foisonnant d'acteurs.

François Jégou : J'ai été frappé par une autre formule rapportée par Nadia Arab, « *Moi, tu sais, je suis designer, je ne lis pas.* » Peut-être faut-il interpréter cette phrase comme signifiant : « *Je veux éviter de trop m'acculturer à cette question en lisant des textes d'experts.* » Si le designer devient semblable à l'expert, le dialogue s'appauvrit. On peut admirer ce qu'un expert est capable d'apporter à la conversation et vouloir conserver une posture différente. Dans ce cas, sur les vingt-cinq articles que l'expert vous adresse chaque semaine, on se contentera d'en lire un pour en tirer quelque chose qui suffira à lancer le débat.

Jean-Marc Weller : Cette remarque peut également s'entendre de deux façons : on peut parler d'une « économie de l'ignorance » au sens où le fait que le designer ne lise pas serait

perçu non comme une défaillance et un risque, ou au contraire comme une ignorance délibérée pour permettre la conversation.

François Jégou : De toute façon, compte tenu de la diversité des sujets à traiter, il nous est impossible d'acquérir la même expertise que des spécialistes qui font leur métier depuis trente ans.

En revanche, il est intéressant d'enrichir la conversation avec des éléments complètement extérieurs au domaine d'expertise concerné. Lorsque je travaille pour le Comité des régions, j'apporte des éléments puisés dans les opérations menées par la PJJ (Protection judiciaire de la jeunesse), et réciproquement.

Passage à l'échelle et pérennisation

Nadia Arab : La question du passage à l'échelle ne se pose pas de la même façon pour toutes les interventions. Elle n'est pas pertinente, en particulier, pour les projets d'urbanisme qui, par définition, ne sont pas reproductibles. Nous devrions tenir davantage compte, dans ce débat, des spécificités propres aux objets dont nous parlons, à leur matérialité, au système d'acteurs, au cadre juridique, etc.

Int. : *La question du passage à l'échelle me paraît moins problématique que celle de la pérennisation d'une opération. Je pense par exemple au projet concernant le centre d'hébergement de mineurs en Guadeloupe, évoqué par François Jégou. Entre deux périodes d'immersion, nous avons essayé de prévoir des activités et des animations de façon à pérenniser le bénéfice de l'opération, mais cela ne fonctionne pas très bien et je vais devoir retourner là-bas prochainement pour relancer le processus.*

Nadia Arab : Dans les domaines où la question de la pérennité se pose, elle s'articule avec celle de l'utilisation de la conversation. Les acteurs publics ont souvent été confrontés, à l'issue d'une conversation outillée, à la question « *So what ?* », c'est-à-dire « *Que se passe-t-il maintenant ?* » Ils ont désormais tendance à associer à la conversation les acteurs de l'aval, ceux qui seront chargés de mettre en œuvre les dispositifs, ainsi que les représentants de l'ensemble des ressources et contraintes dont dépendra, justement, la pérennisation.

Laurent Duclos : Dans l'expérimentation FEST, les acteurs continuent à designer ce qui deviendra demain une politique publique, et je ne suis plus présent sur le terrain. Ils se sont vraiment approprié la démarche et ils continuent de travailler entre acteurs qui, auparavant, ne se parlaient jamais, c'est-à-dire d'un côté les organismes collecteurs, de l'autre les didacticiens échevelés, et entre les deux, les entreprises et les personnels à former.

Les critères du *designable*

Int. : L'expression *passage à l'échelle* est ambiguë et peut prendre au moins trois significations différentes. La première renvoie à la notion de « réplification d'une expérimentation ». Je suis d'accord avec François Jégou sur l'idée que les solutions d'innovation sociale ou d'innovation publique sont assez peu standardisables, et que cette notion de réplification n'a donc pas beaucoup de sens dans ce contexte.

Le deuxième sens de *passage à l'échelle* est, comme on vient de le dire, celui de pérennisation. Il renvoie à ce qui se passe après l'expérimentation, à la façon dont on peut ancrer une procédure dans des routines.

La troisième signification est celle qui est sous-jacente dans la question « *Peut-on tout designer ?* ». C'est l'idée que l'on pourrait étendre des expériences menées dans une politique publique donnée à d'autres politiques publiques et même à d'autres secteurs de l'action publique. Quelqu'un a cité un designer célèbre selon qui tout ce qui est objet de conception peut être designé, mais j'aurais tendance à me ranger à l'avis de Nadia Arab, lorsqu'elle suggère de distinguer entre les secteurs et les types de problèmes.

Plusieurs chercheurs proposent d'ailleurs de définir des critères permettant de déterminer le périmètre de ce qui peut être designé en matière de politique publique. Christiansen, par exemple, estime que le design est particulièrement adapté aux problématiques caractérisées par l'incertitude, la complexité, la transversalité, la non stabilité. Pour Christian Bason, le design convient surtout lorsqu'il s'agit de rendre un service à un usager. D'autres estiment que le recours au design est intéressant pour des problématiques d'action publique multi-acteurs et difficilement appréhendables par une organisation publique seule.

François Jégou : Pour ma part, j'ai l'impression que plus un problème est complexe et retors (*wicked*, en anglais), plus il met mal à l'aise les experts parce qu'il n'entre pas exactement dans leurs catégories ou dans leurs disciplines, et plus il est susceptible d'être traité de façon fructueuse par les techniques du design.

Bien sûr, le recours au design est particulièrement indiqué chaque fois que l'usager est relativement proche de la problématique envisagée. Quand l'usager représente le troisième ou quatrième niveau d'audit d'une autorité de gestion dans la distribution des fonds structurels, le recours au design est peut-être moins pertinent.

Laurent Duclos : Le critère n'est pas seulement la proximité de l'usager final, mais également l'existence de nombreux usages, par exemple lorsqu'une politique publique est mise en œuvre par un grand nombre d'acteurs ou de « bénéficiaires » au sens du Fonds social européen. Pour qu'une politique publique puisse être appliquée correctement, il faut que les acteurs soient associés à son élaboration et puissent se l'approprier. Dans le cas contraire, il y a peu de chance qu'elle atteigne sa cible.

Jean-Marc Weller : Le recensement des expérimentations menées au cours des dix dernières années montre que les designers interviennent de plus en plus, effectivement, sur des questions de configuration organisationnelle et de procédures internes à l'administration, sans que l'usager final soit toujours immédiatement présent.

Design et conception

Nadia Arab : Si l'on tient compte du fait que *design* est le mot anglais pour dire *conception*, la formule de Roger Tallon selon laquelle « *Le design (...) peut être généralisé à tous les problèmes de conception* » paraît assez tautologique...

Int. : *Je travaille pour une administration publique dans laquelle nous essayons de « faire des politiques publiques autrement ». Le fait d'intégrer à nos équipes différents profils, dont une designeuse, nous a été très utile et nous a permis de faire aboutir des projets beaucoup plus facilement. Cela dit, quand la designeuse en question me dit « Le design est partout parce que le design, c'est la conception », j'ai l'impression que l'on tourne un peu en rond.*

Int. : *Dans la collaboration entre designers et policy makers, qui a commencé ? Est-ce les pouvoirs publics qui sont allés chercher les designers, ou les designers qui ont trouvé plus amusant de travailler sur des politiques publiques que sur des chaises ou des fauteuils ?*

Design et pluridisciplinarité

Int. : *Les exemples évoqués au cours des trois exposés concernaient des problématiques d'urbanisme, sociales, d'emploi, de développement durable, mais pourrait-on imaginer de recourir au design pour des problématiques relevant de secteurs régaliens, par exemple l'élaboration d'une politique de Défense nationale ou encore un programme de sûreté nucléaire ?*

Int. : *Cette façon de poser la question laisse entendre que le design serait une discipline séparée de toutes les autres. En réalité, le design s'intègre souvent à d'autres démarches. On peut marier le design et l'approche comportementale, ou le design et la régulation. Le design peut certainement apporter une touche intéressante à n'importe quelle problématique, en revanche personne ne prétend qu'il pourrait répondre à tout, à la façon dont on pensait, il y a quelque temps, que le juridique permettait de tout traiter.*

Nadia Arab : Il est vrai que, y compris dans la recherche que nous sommes en train de mener, nous avons beaucoup de mal à isoler ce qui est le propre du design car, dans la plupart des cas que nous étudions, nous avons affaire à des équipes pluridisciplinaires.

Int. : *Peut-être la particularité du champ de l'action publique, lorsqu'il mobilise le design, est-elle de transformer le métier du designer, en l'obligeant justement à travailler avec des sociologues, des anthropologues, des artistes, etc., alors que lorsque le designer conçoit un objet dans son atelier, il peut le faire seul ou avec l'aide d'un ingénieur.*

François Jégou : Peut-être aussi que le rôle du designer, au sein d'une équipe pluridisciplinaire, consiste à équiper la conversation entre les différents acteurs.

